

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
“Башкирский государственный медицинский университет”
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

Кафедра экономики и менеджмента

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
к лабораторным занятиям**

Дисциплина: Управление проектами в здравоохранении
Направление: 38.03.01 – Экономика
Курс 4
Семестр 7

Уфа

Рецензенты:

1. Проректор по учебно-методической работе ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет», кандидат экономических наук, доцент Карачурина Р.Ф.
2. И.о. заведующего кафедрой экономики предпринимательства ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий», кандидат экономических наук, доцент Давлетшина С.М.

Автор: к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента Сайфуллина С.Ф.

Утверждено на заседании кафедры экономики и менеджмента «28» октября 2025г., протокол № 2.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	4
Рекомендации по подготовке к лабораторным занятиям	5
Темы лабораторных занятий	7
Список рекомендованной литературы	10

Предисловие

Целью изучения дисциплины является получение углубленных знаний об особенностях и методах управления проектами в системе здравоохранения, а также формирование практических умений и навыков по разработке, реализации и оценке эффективности проектных решений, направленных на оптимизацию деятельности, внедрение инноваций и решение актуальных проблем медицинских организаций.

Задачами освоения дисциплины являются:

1. освоение методов и инструментов анализа нормативных требований и специфики проектов в сфере здравоохранения;
 2. освоение методов планирования проектов с учетом ограниченных ресурсов медицинских организаций;
 3. освоение методов оценки экономической и социальной эффективности проектных решений в сфере здравоохранения;
 4. формирование навыков управления проектной командой и коммуникациями в медицинской организации;
- развитие способности разрабатывать проектную документацию для реализации изменений и внедрения инноваций в сфере здравоохранения.

Методические указания содержат общие рекомендации по изучению дисциплины, тематику и примерные планы лабораторных занятий, источники для изучения теоретического материала.

Рекомендации по подготовке к лабораторным занятиям

Основными видами аудиторной работы студента при изучении дисциплины являются лекции, лабораторные занятия. Студент не имеет права пропускать занятия без уважительных причин.

На лекциях излагаются и разъясняются основные понятия темы, связанные с ней теоретические и практические проблемы, даются рекомендации для самостоятельной работы. В ходе лекции студент должен внимательно слушать и конспектировать материал.

Изучение наиболее важных тем или разделов дисциплины завершают лабораторные занятия, которые обеспечивают:

- контроль подготовленности студента;
- закрепление учебного материала;
- формирование практических умений и навыков;
- приобретение опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, в том числе аргументации и защиты выдвигаемых положений и тезисов.

Лабораторным занятиям предшествует самостоятельная работа студента, связанная с освоением материала, полученного на лекциях, и материалов, изложенных в учебниках и учебных пособиях, а также литературе, рекомендованной преподавателем.

По согласованию с преподавателем или по его заданию студенты готовят рефераты по отдельным темам дисциплины, выступают на занятиях с докладами. Основу докладов составляет, как правило, содержание подготовленных студентами рефератов.

Цель лабораторных занятий – закрепить знания, полученные студентами на лекциях, сформировать практические навыки по тематике дисциплины.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает по

результатам контрольных работ, тестирования, собеседования, защиты отчетов по лабораторным работам, а также по результатам докладов.

Темы лабораторных занятий

Тематика и трудоемкость лабораторных занятий представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Тематика и трудоемкость лабораторных занятий

№ п/п	Название тем лабораторных работ	Объем по се-
		местрам
1	2	3
1.	Анализ отраслевых ограничений в реализованном проекте – работа с кейсами	4
2.	Анализ стейкхолдеров и с оставление карты заинтересованных сторон проекта – работа с кейсом	4
3.	Декомпозиция проекта в здравоохранении – работа с кейсом	4
4.	Оценка рисков и формирование реестра рисков клинико-технологического проекта – работа с кейсом	6
5.	Разработка концепции и паспорта проекта – работа в команде	4
6.	Разработка продукта проекта. Прототип. Тестирование – работа в команде	6
7.	Планирование ресурсов и бюджета проекта. Бизнес-модель проекта – работа в команде	6
8.	Разработка плана-графика и матрицы ответственности – работа в команде	4
9.	КРІ проекта и эффекты – работа в команде	2
10.	Финансовая модель проекта – работа в команде	4
11.	Подготовка презентации проекта. Подготовка проектной документации – работа в команде	2
	ИТОГО	46

План лабораторных занятий

Лабораторное занятие 1. Анализ отраслевых ограничений в реализованном проекте – работа с кейсами

1. Ознакомиться с описанием кейса (проект в медицинской организации).
2. Выявить и классифицировать нормативно-правовые ограничения, повлиявшие на ход и результаты проекта.
3. Определить этические ограничения и конфликты, возникшие при реализации проекта.
4. Проанализировать ресурсные ограничения (финансовые, кадровые, материально-технические) и их влияние на достижение целей.
5. Оценить, как учёт/неучёт выявленных ограничений сказался на итоговой эффективности проекта.

6. Сформулировать рекомендации по управлению аналогичными ограничениями в будущих проектах.

7. Подготовить краткий отчет по результатам анализа кейса.

Лабораторное занятие 2. Анализ стейкхолдеров и составление карты заинтересованных сторон проекта – работа с кейсом

1. Изучить предоставленный кейс проекта в сфере здравоохранения.

2. Составить полный перечень стейкхолдеров проекта (внутренних и внешних).

3. Оценить по шкале (например, 1–5) уровень власти (влияния) и уровень интереса каждого стейкхолдера.

4. Построить матрицу «власть – интерес» (карту стейкхолдеров) и распределить всех выявленных субъектов по квадрантам.

5. Определить стратегии взаимодействия для каждой группы стейкхолдеров (управлять, удовлетворять, информировать, отслеживать).

6. Разработать план коммуникаций с ключевыми заинтересованными сторонами на разных этапах проекта.

7. Представить результаты в виде карты стейкхолдеров и пояснительной записки.

Лабораторное занятие 3. Декомпозиция проекта в здравоохранении – работа с кейсом

1. Ознакомиться с описанием кейса (проект, например, открытие нового отделения или внедрение услуги).

2. Определить конечный продукт (результат) проекта и основные этапы его создания.

3. Построить иерархическую структуру работ (ИСР) до 3–4 уровня декомпозиции, выделяя пакеты работ, специфические для медицинской организации (лицензирование, клинические апробации, санитарная подготовка и др.).

4. Проверить полноту и корректность ИСР по принципу 100% и критериям измеримости.

5. Сопоставить полученную ИСР с типовыми фазами жизненного цикла проекта в здравоохранении.

6. Подготовить ИСР в графическом или табличном виде с краткими описаниями пакетов работ.

7. Защитить полученную структуру перед группой, обосновав выделенные элементы.

Лабораторное занятие 4. Оценка рисков и формирование реестра рисков клиничко-технологического проекта – работа с кейсом

1. Изучить кейс проекта, связанного с внедрением новой медицинской технологии или клинического протокола.

2. Провести идентификацию рисков (не менее 10) с использованием методов мозгового штурма, контрольных списков или SWOT-анализа.

3. Классифицировать выявленные риски по типам: клинические, регуляторные, финансовые, операционные, репутационные.

4. Оценить вероятность возникновения и степень влияния (по шкале, например, от 1 до 5) для каждого риска.

5. Рассчитать приоритетное число риска (вероятность \times влияние) и ранжировать риски.

6. Для трёх наиболее критичных рисков разработать мероприятия по реагированию (избегание, снижение, передача, принятие).

7. Оформить реестр рисков по установленной форме и представить результаты.

Лабораторное занятие 5. Разработка концепции и паспорта проекта – работа в команде

1. Выбрать направление проекта (в рамках заданной проблематики здравоохранения) и сформулировать проектную идею.

2. Провести предварительный анализ актуальности и востребованности предлагаемого решения.

3. Сформулировать цель проекта по SMART-критериям, учитывая отраслевые KPI (качество, доступность, экономическая эффективность).

4. Определить основные задачи и ожидаемые результаты проекта.

5. Заполнить макет паспорта проекта: цели, задачи, продукт, сроки, бюджет, ключевые стейкхолдеры, ограничения и допущения.

6. Согласовать внутри команды и предварительно утвердить паспорт у преподавателя.

7. Подготовить краткую презентацию концепции для обсуждения с другими командами.

Лабораторное занятие 6. Разработка продукта проекта. Прототип. Тестирование – работа в команде

1. На основе утверждённой концепции детализировать требования к продукту проекта (медицинской услуге, регламенту, IT-решению и т.п.).

2. Разработать прототип продукта: например, описание услуги, алгоритм процесса, макет интерфейса, проект документа.

3. Определить критерии и методы тестирования прототипа в условиях, приближенных к реальным (пилотная группа, экспертный опрос).

4. Провести тестирование прототипа с участием представителей целевой аудитории (имитация или привлечение реальных пользователей).

5. Собрать обратную связь, выявить недостатки и сформулировать предложения по доработке.

6. Внести коррективы в описание продукта и его характеристики.

7. Зафиксировать итоговую версию продукта проекта в проектной документации.

Лабораторное занятие 7. Планирование ресурсов и бюджета проекта. Бизнес-модель проекта – работа в команде

1. Определить перечень необходимых ресурсов (кадровых, материальных, информационных, временных) для реализации всех работ проекта.
2. Оценить потребность в персонале (роли, квалификация, занятость) и составить штатное расписание проекта.
3. Рассчитать затраты на основные ресурсы: оплата труда, оборудование, расходные материалы, программное обеспечение, услуги сторонних организаций.
4. Разработать структуру бюджета проекта с группировкой по статьям расходов и этапам.
5. Построить упрощённую бизнес-модель (канва) проекта, отражающую ценностное предложение, ключевые партнёры, каналы, потоки поступлений и затрат.
6. Оценить предварительную эффективность (окупаемость, рентабельность) на основе плановых показателей.
7. Подготовить бюджет и бизнес-модель для включения в итоговую документацию.

Лабораторное занятие 8. Разработка плана-графика и матрицы ответственности – работа в команде

1. Используя построенную ранее ИСР, определить последовательность и взаимосвязи пакетов работ.
2. Оценить длительность каждой работы (в днях или неделях) с учётом отраслевых нормативов и доступности ресурсов.
3. Построить календарный план-график в форме диаграммы Ганта с указанием ключевых вех.
4. Идентифицировать критический путь проекта и обосновать его.
5. Составить матрицу ответственности RACI, распределив роли между членами команды и ключевыми стейкхолдерами по каждому пакету работ.
6. Проверить согласованность матрицы: отсутствие конфликтов и пробелов в ответственности.

7. Включить план-график и матрицу в проектную документацию.

Лабораторное занятие 9. КРІ проекта и эффекты – работа в команде

1. Определить перечень ключевых показателей эффективности (КРІ) проекта, отражающих цели в области качества, доступности, экономики и социальной значимости.

2. Для каждого КРІ установить целевые (плановые) значения, методы измерения и периодичность контроля.

3. Рассчитать прогнозные значения КРІ на основе разработанных планов и финансовой модели.

4. Оценить ожидаемые социальные эффекты проекта: влияние на здоровье пациентов, удовлетворённость, доступность помощи.

5. Проанализировать возможные нефинансовые эффекты (повышение квалификации персонала, улучшение репутации, инновационный потенциал).

6. Разработать форму отчётности по КРІ для мониторинга в ходе реализации.

7. Зафиксировать систему КРІ и ожидаемые эффекты в соответствующем разделе проектной документации.

Лабораторное занятие 10. Финансовая модель проекта – работа в команде

1. Собрать и систематизировать исходные данные для финансового моделирования (инвестиционные затраты, операционные расходы, выручка, ставки налогов и дисконтирования).

2. Построить прогноз движения денежных средств (CF) ежемесячно или поквартально на горизонте проекта.

3. Рассчитать ключевые показатели эффективности инвестиций: NPV, IRR, PI, дисконтированный срок окупаемости (DPBP).

4. Провести анализ чувствительности финансовой модели к изменению ключевых параметров (объём услуг, цена, затраты).

5. Выявить точки безубыточности и запасы финансовой прочности.

6. Сформулировать выводы о финансовой реализуемости и устойчивости проекта.

7. Подготовить финансовую модель в формате Excel и аналитическую записку.

Лабораторное занятие 11. Подготовка презентации проекта. Подготовка проектной документации – работа в команде

1. Обобщить все разработанные материалы: паспорт, продукт, ИСР, план-график, бюджет, KPI, финансовую модель и др.

2. Структурировать итоговый отчёт о проекте в соответствии с требованиями (введение, анализ, проектные решения, оценка эффективности, выводы).

3. Оформить проектную документацию согласно стандартам (единый шаблон, нумерация, приложения).

4. Разработать презентацию для защиты проекта, выделив ключевые слайды: актуальность, цели, продукт, основные плановые показатели, риски, эффекты.

5. Подготовить устное выступление команды (регламент 5–7 минут), распределить роли спикеров.

6. Провести репетицию защиты с ответами на возможные вопросы.

7. Представить готовый проект и документацию на итоговой защите перед комиссией.

Список рекомендованной литературы

Основная литература

№п/п	Наименование печатных и (или) электронных образовательных и информационных ресурсов	Наличие печатных и (или) электронных образовательных и информационных ресурсов, количество экземпляров на одного обучающегося по основной образовательной программе
1.	Солодовников, Ю. Л. Экономика и управление в здравоохранении : учебное пособие для вузов / Ю. Л. Солодовников. — Санкт-Петербург : Лань, 2026. — 312 с. — ISBN 978-5-507-55959-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/512272 — Режим доступа: для авториз. пользователей.	Неограниченный доступ
2.	Меняев, М. Ф. Управление проектами : учебник для вузов / М. Ф. Меняев. — Санкт-Петербург : Лань, 2025. — 112 с. — ISBN 978-5-507-53162-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/505488 — Режим доступа: для авториз. пользователей.	Неограниченный доступ

Дополнительная литература

№п/п	Наименование печатных и (или) электронных образовательных и информационных ресурсов	Наличие печатных и (или) электронных образовательных и информационных ресурсов, количество экземпляров на одного обучающегося по основной образовательной программе
1.	Бизин, С. В. Управление системой здравоохранения как ключевым фактором качества жизни населения : монография / С. В. Бизин. — Липецк : Липецкий ГТУ, 2024. — 231 с. — ISBN 978-5-00175-245-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/434588 — Режим доступа: для авториз. пользователей.	Неограниченный доступ
2.	Управление проектами в сфере здравоохранения : учебное пособие / составители О. В. Медведева [и др.]. — Рязань : РязГМУ, 2024. — 150 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/460343 . — Режим доступа: для авториз. пользователей.	Неограниченный доступ
3.	Тюков, Ю. А. Экономика здравоохранения: Практикум : учебное пособие / Ю. А. Тюков, Н. Е. Кучин, Л. Н. Семченко. — Челябинск : ЮУГМУ, 2025. — 124 с. — ISBN 978-5-89879-222-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/506749 . — Режим доступа: для авториз. пользователей.	Неограниченный доступ